

Gemeinde Sils i.E./Segl

Finanzstrategie



Sils i.E./Segl, 26. November 2025

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage.....	3
2.	Zusammenspiel Finanzstrategie, Finanzplan und Budget.....	5
3.	Finanzstrategie der Gemeinde Sils bis 2033.....	6
4.	Finanzplan der Gemeinde Sils 2026-2030	8
5.	Budget.....	9
6.	Reporting und Controlling	9

1. Ausgangslage

Rolle und Bedeutung einer Finanzstrategie

Diverse Faktoren haben Einfluss auf die finanzielle Situation einer Gemeinde. Nicht alle können beeinflusst werden wie zum Beispiel die topografische oder geografische Lage. Andere Faktoren können und sollen, zur Gewährleistung von Planungssicherheit, langfristig und graduell verändert werden wie zum Beispiel Gebühren oder Steuern. Eine Finanzstrategie bewegt sich in einem komplexen Zusammenspiel zwischen gesellschaftlichen Bedürfnissen, politischen Interessen, strategischen Absichten und betriebswirtschaftlicher Logik. Was für die eine Gemeinde funktioniert, ist für eine andere nicht umsetzbar.

Die Finanzstrategie nimmt Bezug auf das Leitbild der Gemeinde, die Legislaturziele und weitere übergeordnete politische Planungen und Strategien.

Die Finanzstrategie und der Finanzplan ermöglichen eine zielgerichtete und vorausschauende Planung und unterstützen das Erkennen finanziell relevanter Entwicklungen. Finanzielle Stossrichtungen und Ziele sowie Massnahmen können entwickelt, definiert und umgesetzt werden. Die Finanzstrategie und der Finanzplan definieren Eckwerte und Vorgaben und dienen als Orientierungsrahmen für eine langfristige finanzielle Stabilität.

Für eine erfolgreiche Verankerung und Umsetzung der Finanzstrategie muss sie getragen sein von einer entsprechenden Finanzkultur in der Gemeinde. Dies umfasst die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeitenden als wichtige Stütze der Organisation, eine qualitätsorientierte Verbesserungs- und Lernkultur für einen vertrauensbasierten und konstruktiven Umgang mit Fehlern sowie eine Innovationskultur, die Zusammenarbeit, Flexibilität und Innovation stärkt. Entsprechend muss die Finanzstrategie in die strategischen und operativen Prozesse der finanziellen Führung eingebettet sein.

Die Finanzstrategie und die Finanzplanung sind somit eine Kernaufgabe der Exekutive.

Gesetzliche Grundlagen

Die Haushaltsführung, Budgetierung und die Rechnungslegung der Bündner Gemeinden richten sich nach den rechtlichen Vorgaben über den Finanzhaushalt des Kantons Graubünden (Finanzhaushaltsgesetz; FHG; BR 710.100) sowie der Finanzhaushaltsverordnung für die Gemeinden (FHVG; BR 710.200).

Nach dem Grundsatz des Haushaltsgleichgewichts (vgl. Art. 6 FHG) soll die Erfolgsrechnung mittelfristig ausgeglichen sein. Dieser Grundsatz soll eine zu hohe öffentliche Verschuldung verhindern, welche zukünftige Generationen zu bezahlen hätten und die Wettbewerbsfähigkeit und Bonität der Gemeinde schmälern kann. Damit dieses übergeordnete Ziel erreicht wird, hat die Gemeinde ihre Leistungen und Finanzen mittelfristig mit einem Finanzplan zu planen und zu steuern (vgl. Art. 9 FHG). Dieser ist jährlich im Sinne einer rollenden Planung zu überarbeiten. Der Finanzplan ist so zu erstellen, dass er die künftige Entwicklung frühzeitig erkennen lässt und beiträgt, eine negative Entwicklung zu vermeiden (vgl. Art. 3 FHVG).

Er enthält:

- Die finanz- und wirtschaftspolitisch relevanten Eckdaten
- Einen Überblick über den zukünftigen Aufwand und Ertrag der Erfolgsrechnung sowie die Ausgaben und Einnahmen der Investitionsrechnung
- Die Entwicklung wesentlicher Finanzkennzahlen
- Einen Ausblick auf die finanzpolitischen Konsequenzen und allenfalls auf die einzuleitenden vorsorglichen Massnahmen

Situation Gemeinde Sils

Sils hatte bislang keine explizite Finanzstrategie.

Über mehrere Jahre verzeichnete die Gemeinde wirtschaftlich gute Zeiten mit teilweise hohen Überschüssen. Dies ermöglichte die Rückzahlung aller Kredite, von 2020 bis 2024 war die Gemeinde schuldenfrei. Zudem wurde per 2022 der Steuerfuss von 80% auf 70% gesenkt.

Mit der Zunahme der Investitionen ab 2022 veränderte sich die Situation. Die in der laufenden Rechnung anfallenden Abschreibungen aufgrund zahlreicher abgeschlossener Projekte nahmen laufend zu und 2024 mussten wieder Kredite zur Finanzierung der Investitionen aufgenommen werden. Ebenfalls 2024 resultierte seit vielen Jahren erstmals ein Defizit in der Jahresrechnung.

Weiterhin waren jedoch hohe Investitionen für die Folgejahre geplant und weitere Defizite zeichneten sich deshalb ab. Entsprechend war es ein Anliegen des Gemeindevorstandes, auch auf Hinweise der Geschäftsprüfungskommission hin, die finanzielle Zukunft der Gemeinde besser steuern und planen zu können. Gegenüber der Gemeindeversammlung Ende 2024 hat der Gemeindevorstand deshalb das Ziel gesetzt, im Jahr 2025 die entsprechenden Grundlagen zu schaffen.

Vorgehen zur Erarbeitung der Finanzstrategie

Bei der Erarbeitung der Finanzstrategie und des Finanzplanes wurde in einem ersten Schritt das Umfeld analysiert sowie der Handlungsbedarf und die mögliche Ausrichtung diskutiert. Grundlage bildeten unter anderem das Leitbild der Gemeinde, Analysen zur finanziellen, personellen und inhaltlichen Entwicklung der Aufgabengebiete sowie zur finanziellen Ausgangslage generell. Im Bereich der Steuern wurden die Verteilung der Einnahmen zwischen den verschiedenen Kategorien oder auf die Abhängigkeit von wenigen grösseren Steuerzahlenden ausgewertet. Zudem wurden rückblickend wie auch vorausschauend Finanzkennzahlen und ein Investitionsüberblick aufbereitet.

Aus diesen Diskussionen wurden in einem nächsten Schritt finanzpolitische Eckwerte entworfen, diskutiert und entschieden. Für die Festlegung der zugehörigen Kenngrössen wurden verschiedenste Entwicklungen simuliert und berechnet. Entsprechend basiert die Finanzstrategie auf einem gemeinsamen Verständnis im Gemeindevorstand zu den finanziellen Fähigkeiten, der Stärken und der Schwachstellen der Gemeinde.

Daraus abgeleitet konnten ein Finanzplan mit Zielsetzungen erarbeitet und Vorgaben für das Budget 2026 formuliert werden. Entsprechend wurden dann im Budgetprozess die notwendigen Umsetzungsmassnahmen festgelegt und laufend mit den Zielvorgaben abgeglichen.

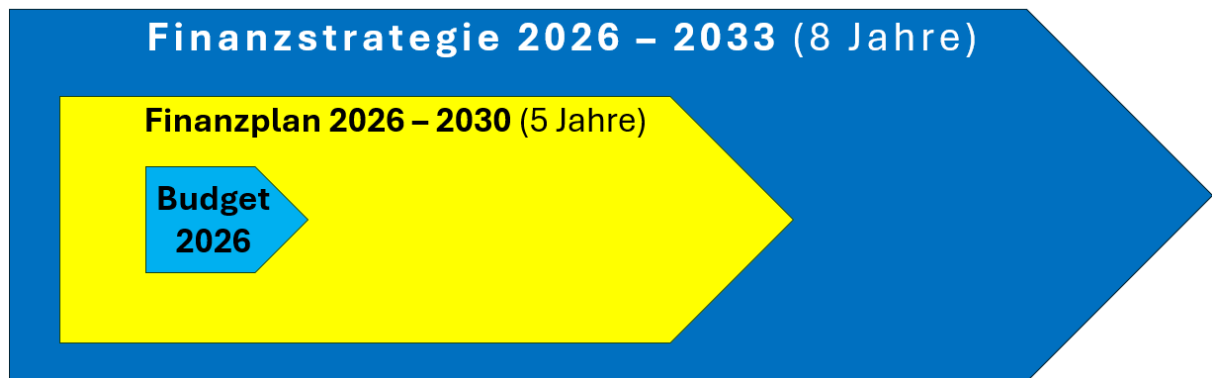
Als letzter Schritt wurde die inhaltlich definierte Finanzstrategie ausformuliert. Die breite Verankerung und der Aufbau des Reportings und Controllings sind noch anstehend.

Die Geschäftsprüfungskommission wurde über die jeweiligen Überlegungen und Schritte aktiv informiert und konnte zu den Zwischenergebnissen Stellung nehmen.

2. Zusammenspiel Finanzstrategie, Finanzplan und Budget

Eine Gemeinde hat verschiedene Optionen zur Finanzierung der bestehenden oder neuer Aufgaben: Reduktion von laufenden Ausgaben und Investitionen, Erhöhung der Einnahmen oder Eingehen von Schulden. Sie bewegt sich somit in einem finanzpolitischen Dreieck von Ausgaben, Einnahmen und Schulden.

Entsprechend ist eine ganzheitliche Sicht, inhaltlich wie zeitlich, notwendig. Die Finanzstrategie deckt einen längerfristigen Horizont bis 2033 ab. Der Finanzplan konkretisiert dies für die nächsten 5 Jahre und das jeweilige Jahresbudget leitet sich daraus ab.



Die Zeitachse spielt eine wichtige Rolle. Kurzfristig ist der finanzpolitische Handlungsspielraum begrenzter als langfristig. Andererseits benötigen die oft wirksameren längerfristigen Massnahmen einen bestimmten Vorlauf. Kurzfristig kommen somit eher operative Optimierungen in Frage und längerfristig eher strategische Massnahmen.

In einem laufenden Rechnungsjahr sind allenfalls Sofortmassnahmen möglich (Verzicht auf nicht gebundene Ausgaben, Ausgaben unter Budget halten, Investitionen nicht vornehmen). Für ein kommendes Budgetjahr können in gewissem Umfang Effizienzsteigerungen (v. a. Kosteneinsparungen, evtl. auch Einnahmenerhöhungen) realisiert werden. Zudem lassen sich kurzfristig die Steuereinnahmen erhöhen, indem eine Erhöhung des Steuerfusses beantragt wird.

Bei einem Zeithorizont von mehr als zwei Jahren steigt der Handlungsspielraum und es können beispielsweise Aufgaben grundsätzlicher überprüft oder redimensioniert und die entsprechenden kommunalen Rechtsgrundlagen angepasst werden. Mittelfristig können strukturelle Massnahmen (Reorganisationen, Auslagerungen, Zusammenlegung von Infrastrukturen, Kooperationen etc.) geplant und umgesetzt werden. Und über einen langfristigen Zeithorizont können allenfalls auch die Rahmenbedingungen verbessert werden (Kantonale Gesetzgebung, raumplanerische Massnahmen, Ansiedlung von Firmen, Wohnbauförderung etc.).

3. Finanzstrategie der Gemeinde Sils bis 2033

Die Finanzstrategie der Gemeinde Sils beruht inhaltlich auf den sechs folgenden, vom Gemeindevorstand definierten, finanzpolitischen Eckwerten, welche sich gegenseitig beeinflussen:



1. Einnahmen und Ausgaben beachten

Es ist nicht realistisch, neuen Aufgaben, finanziellen Herausforderungen oder Defiziten einzig mit Massnahmen auf der Ausgabenseite zu begegnen. Entsprechend müssen beide Seiten der Erfolgsrechnung beachtet werden.

Ausgabenseitig können Leistungs- oder Mengenkürzungen erfolgen. Entlastungen sind auch denkbar durch effizientere und schlankere Prozesse, die dank neuer Technologien beachtlich sein können. Dies bedingt in der Regel jedoch zuerst Anschaffungs- und Implementierungskosten.

Einnahmenseitig bieten die Anpassung von Gebühren- und Steuersätzen einen signifikanten Hebel mit gewisser Einnahmensicherheit. Jedoch sind solche Massnahmen politisch nicht immer opportun.

2. Ausgeglichene Rechnung über 5 Jahre

Ein einzelnes Defizit ist dann kein Problem, wenn in den Jahren davor oder danach Überschüsse erzielt werden. Ein mittelfristiger Ausgleich der Erfolgsrechnung entspricht den Grundsätzen des Finanzhaushaltsgesetzes. 5 Jahre entsprechen dem Zeitraum des Finanzplanes und bieten in zeitlicher Hinsicht genügend Handlungsspielraum.

3. Verschuldung begrenzen auf 150% des laufenden Ertrages

Verschuldung ist die dritte Möglichkeit zur Finanzierung der Aufgaben. Dies kann unter bestimmten Bedingungen angemessen sein z.B. bei wichtigen Investitionen, von denen auch nachfolgende Generationen profitieren. Schulden sollten nicht der Deckung struktureller Defizite dienen. Höhere Schulden führen zu zusätzlichen Aufwänden für Zinsen und Amortisationen und engen den zukünftigen Handlungsspielraum ein.

Die Verschuldung soll in einem angemessenen Verhältnis zu den erwirtschafteten Erträgen der Gemeinde stehen. Der Kanton Graubünden beurteilt einen sogenannten Bruttoverschuldungsanteil von grösser als 150% als ungenügend.

4. Investitionen priorisieren und begrenzen

Investitionsvorhaben sind meistens mehr vorhanden als verfügbare Mittel. Diese werden durch andere Eckwerte der Finanzstrategie begrenzt. Im Idealfall können die Investitionen mittelfristig vollständig eigenfinanziert werden (Selbstfinanzierungsgrad 100%). Besteht ein Finanzierungsfehlbetrag, muss sich die Gemeinde zusätzlich verschulden. Entsprechend müssen Investitionen anhand von Kriterien priorisiert werden. Dies bedingt unter Umständen Reduktion, zeitliche Verschiebung oder gar Wegfall einzelner Investitionen.

5. Steuerfuss beachten

Der Steuerfuss ist für die Gemeinde ein zentraler Stellhebel zur Finanzierung der Aufgaben. Bei einem ausgewogenen Steuermix zwischen natürlichen und juristischen Personen, allgemeinen und Sondersteuern sowie überschaubarer Abhängigkeit von einzelnen Steuerzahlenden bieten die Steuern eine hohe Planungssicherheit.

Der Steuerfuss ist immer auch zu beachten im Vergleich zu den anderen Gemeinden. Ökonomische und volkswirtschaftliche Effekte und allfällige Auswirkungen auf die Gemeinde sind zudem zu bedenken.

6. Aufgaben periodisch überprüfen

Eine regelmässige Aufgabenüberprüfung ist ganz wichtig. Die Effektivität (Die richtigen Dinge tun) und die Effizienz (Die Dinge richtig tun) können dabei verbessert werden. Möglich sind zudem grundsätzliche Leistungsüberprüfungen bezüglich Strategierelevanz, Qualität und Notwendigkeit.

Diese Eckwerte haben aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung einen allgemeinen und grundsätzlichen Charakter. Sie dienen als übergeordneter Rahmen und werden nicht laufend angepasst.

Die konkrete Umsetzung bezogen auf die spezifische Situation erfolgt über den Finanzplan, welcher laufend überprüft und bei Bedarf angepasst wird.

4. Finanzplan der Gemeinde Sils 2026-2030

Der Finanzplan bietet einen spezifischen Überblick über die mittelfristige Zeit von 5 Jahren. Er konkretisiert die Eckwerte der Finanzstrategie mit Kenngrössen. Aus ihm leiten sich Vorgaben für das jeweilige Jahresbudget ab.

Der Finanzplan sollte einen gewissen finanziellen Puffer und eine Flexibilität beinhalten, um auf Schwankungen, z.B. bei den Steuereinnahmen, oder auf ausserordentliche Ereignisse reagieren zu können. So hat die Gemeinde auf der Zeitachse den Spielraum, notwendige Massnahmen einzuleiten, ohne in Aktionismus verfallen zu müssen.

Im aktuellen Finanzplan gelten die nachfolgenden Kenngrössen und Ziele, welche periodisch überprüft und nötigenfalls angepasst werden:

- Einnahmen und Ausgaben: Die Investitionen sind gegenüber der bisherigen Planung zu reduzieren. Sparmassnahmen und Prozessoptimierungen sind in allen Aufgabenbereichen zu prüfen und eine allgemeine Kostensenkung wird vorgegeben. Mehreinnahmen durch Anpassung von Gebühren- und Steuersätzen sind trotzdem unausweichlich.
- Ausgeglichene Rechnung über 5 Jahre: Nach den Defiziten von 2024 und 2025 geht der Finanzplan noch von Defiziten aus für die Jahre 2026 und 2027. Ab 2028 sind wieder eine ausgeglichene Rechnung und anschliessend Überschüsse vorgesehen. Das Ziel sollte per 2030 erreicht werden können.
- Maximale Verschuldung: Die Investitionen der vergangenen Jahre und die zwingend notwendigen Investitionen der kommenden Jahre können nicht vollständig selbstfinanziert werden. Die Kreditaufnahmen sollte jedoch rund CHF 16 Mio. nicht überschreiten. Das operative Finanzmanagement z.B. betreffend Liquiditätsplanung gewinnt an Bedeutung.
- Investitionsvolumen: Ausgehend von der möglichen Selbstfinanzierung und der maximalen Verschuldung ist das Investitionsvolumen auf rund CHF 17 Mio. zu begrenzen. Priorität haben der Werterhalt der bestehenden Infrastruktur mit den notwendigen Ersatz- und Unterhaltsinvestitionen.
- Steuerfuss: Nebst der notwendigen Finanzierung der Aufgaben der Gemeinde soll sich dieser am Durchschnitt der Gemeinden orientieren. Im vorliegenden Finanzplan wird sich Sils eher am oberen Rand bewegen.
- Aufgabenüberprüfung: Der Budgetprozess wird neu definiert und beginnt mit den übergeordneten Vorgaben des Gemeindevorstandes früher. Die Rolle der Budgetverantwortlichen soll gestärkt und das betriebswirtschaftliche Denken in der gesamten Organisation gefördert werden. Bei allen strategischen und operativen Entscheiden sind die finanziellen Auswirkungen einzubeziehen.

Für die Umsetzung der Finanzstrategie und zur Erreichung der Ziele des Finanzplanes sind nebst den Massnahmen im Budget 2026 in den Folgejahren weitere finanzielle Bemühungen notwendig.

Der Finanzplan ist gemäss Finanzhaushaltsverordnung für die Gemeinden des Kantons Graubünden der Gemeindeversammlung jährlich zur Kenntnis zu bringen.

5. Budget

Das jährliche Budget gibt dem Gemeindevorstand und der Gemeindeverwaltung den finanziellen und verbindlichen Rahmen vor, um die inhaltlichen Aufgaben zu erfüllen und die gesteckten Ziele zu erreichen. Die Definition der Budgetvorgaben hat sich aus der Finanzstrategie und dem Finanzplan abzuleiten.

Der Budgetprozess ist immer auch als Chance zu sehen, Bestehendes kritisch zu hinterfragen und zu optimieren.

Das Budget mit Erfolgs- und Investitionsrechnung wird jährlich der Gemeindeversammlung zur Genehmigung unterbreitet.

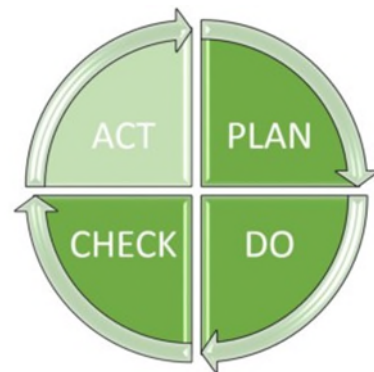
6. Reporting und Controlling

Die Umsetzung der Finanzstrategie und des Finanzplanes sowie die Einhaltung des Budgets erfordern ein strukturiertes und systematisches Reporting, welches die zentralen Informationen aufbereitet und zur Verfügung stellt.

Dies bildet für die Verantwortlichen die Basis für ein zeitnahes Controlling, welches allenfalls notwendige Massnahmen definiert, um die Zielerreichung sicherzustellen.

Zusammen mit dem Reporting und Controlling zu den allgemeinen Legislatur- oder Jahreszielen und zu den Projekten verfügt der Gemeindevorstand somit über die notwendigen Führungsinstrumente, um die langfristige finanzielle Stabilität und Weiterentwicklung der Gemeinde gezielt zu planen und zu steuern.

Diese Grundlagen dienen dem Gemeindevorstand gemäss dem Prinzip von plan-do-check-act (PDCA-Zyklus) als Arbeitsinstrumente für die laufende Überprüfung der strategischen und operativen Zielerreichung. Diese findet mindestens zweimal jährlich statt.



Die vorliegende Finanzstrategie wurden vom Gemeindevorstand an seiner Sitzung vom 26. November 2025 verabschiedet und der Gemeindeversammlung vom 5. Dezember 2025 zur Kenntnis gebracht.